

Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике

**Кадровый резерв как инструмент поддержания управления персоналом в
условиях глобальной турбулентности**

Болдырева Юлия Мингияновна

Финансовый университет, Москва, Россия

E-mail: yuliya.boldyreva@inbox.ru

Подготовка кадрового резерва в организациях помогает им решить проблемы с недостатком квалифицированного персонала в случае экономической турбулентности. Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Для того, чтобы попасть в кадровый резерв, работнику необходимо соответствовать таким компетенциям, как: руководство людьми; наличие успешного опыта проектов, в которых он был ключевым лицом; объем денежных средств, принесенных компании; срок работы в данной компании должен составлять не менее трех лет.

Существует несколько типологий кадрового резерва, применяющихся в зависимости от цели кадровой работы. По виду деятельности: резерв развития и функционирования. Первый вид характеризует группу специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при разработке новых товаров и технологий). Они ориентированы на профессиональную либо руководящую карьеру. Вторые должны обеспечить эффективное функционирование организации в будущем. Эти сотрудники ориентированы исключительно на руководящую карьеру.

По времени назначения кадровый резерв делится на две группы А и В. Первая включает в себя кандидатов, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; вторая — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Также существуют принципы формирования и источники кадрового резерва:

- 1) Принцип актуальности резерва характеризуется в реальной потребности замещения.
- 2) Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва содержит требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.
- 3) Принцип перспективности кандидата характеризуется дальнейшими требованиями кандидата: образование, ориентация на профессиональный рост, возрастной ценз, стаж работы и динамичность карьеры в целом.

Кадровый резерв состоит из следующих этапов:

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем формировать кадровый резерв, необходимо

- 1) составить прогноз изменения структуры аппарата;
- 2) усовершенствовать перемещение сотрудников по службе;
- 3) определить обеспеченность резервом штатных должностей;
- 4) определить количество кандидатов из резерва, которое приходится на каждую вакансию или их группу;

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Включает: формирование списка кандидатов в резерв; используются такие методы, как анализ документальных данных, интервью, наблюдение и метод заданной группировки (сравнение качеств претендента на должность с требуемыми); создание резерва на конкретные должности. Для этого необходимо провести оценку кандидатов по их качествам (мотивация труда, профессионализм и компетентность, личностные качества и потенциальные возможности) и выбрать для них соответствующую должность.

Заключительный 3 этап - подготовка кандидатов.

Для подготовки сотрудников можно использовать методы:

- 1) индивидуальная подготовка при кураторстве вышестоящего руководителя;
- 2) стажировка в планируемой должности на своем или другом предприятии;
- 3) учеба на курсах или в учреждении образования.

Очень много сил уходит только на знакомство с нюансами работы в каждом из регионов и особенностями компании, какими выдающимися способностями бы ни обладал кандидат. А о потере времени говорить вообще не приходится. Поэтому компании пришли к выводу, что управленческие кадры необходимо растить из собственных сотрудников, обладающих необходимым опытом, знакомых со спецификой отрасли и корпоративными стандартами ведения бизнеса.

В кадровый резерв зачисляются сотрудники, имеющие большой опыт работы и высокий уровень квалификации, обладающие набором личностных качеств и успешно реализовавшие крупные проекты. Для зачисления в резерв также необходима рекомендация непосредственного начальника.

Кандидаты РУСАЛа в кадровый резерв проходят тестирование на соответствие необходимым требованиям к определенной должности. От количества баллов зависит их рейтинг. Чем выше рейтинг, тем больше шансов у кандидата занять освободившуюся позицию. Утверждение списков сотрудников, включенных в кадровый резерв, осуществляет Кадровый комитет РУСАЛа.

С целью развития и обучения резервистов в компании РУСАЛ была создана Академия кадрового резерва. В основе формирования Академии заложен принцип корпоративного МВА. Программа обучения включает в себя лекции по различным направлениям (финансы, юриспруденция, управление персоналом, связи с общественностью и др.), курсы общего менеджмента, а также ряд практических семинаров.

Похожие этапы формирования кадрового резерва и у компании «Газпром нефть». До зачисления в резерв компании «Газпром нефть» кандидаты, отобранные кураторами, проходят тестирование и интервью, позволяющие уточнить их компетенцию, согласовать карьерные планы, определить области развития.

Перечень должностей будет пересматриваться раз в год, и, исходя из результатов анализа, кадровые резервисты будут набираться на «незащищенные» должности.

Таким образом, главное преимущество подготовленного и эффективного внутреннего кадрового резерва — в том, что он позволяет минимизировать кадровые риски внутри компании. Если по тем или иным причинам высвобождается должность, то средний срок ее замещения из внутреннего кадрового резерва составляет порядка трех недель, на поиск внешнего кандидата уходит до трех месяцев. Сотрудник, уже работающий в компании и назначенный из состава резерва, адаптируется на новой должности в течение месяца, в

то время как у привлеченного специалиста на это уходит полгода и больше. Таким образом, формирование кадрового резерва позволяет организациям сохранять стабильность ситуации в случае экономической турбулентности и обеспечивать высокую конкурентоспособность.

Источники и литература

- 1) HR – portal. «Реализация программы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров». Интернет ресурс: <http://hr-portal.ru/article/realizaciya-programmy-podgotovki-i-perepodgotovki-rezerva-upravlencheskih-kadrov>.
- 2) Официальный сайт компании «Газпром нефть». Менеджмент на вырост: система подготовки кадрового резерва в «Газпром нефть». «Сибирская нефть», корпоративный журнал ОАО «Газпром нефть», 2010г. Автор: Ольга Сафина. Интернет ресурс: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/reserve/menedzhment-na-vyrost.html.
- 3) Официальный сайт компании «РУСАЛ». «Кадровый ресурс». Интернет ресурс: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/reserve/menedzhment-na-vyrost.html.

Иллюстрации

	Газпром нефть	РУСАЛ
Требования к кандидатам в резерв	Управленческие знания и навыки кандидата, а также потенциал сотрудника к карьерному росту в компании. Наличие специфических знаний.	Большой опыт работы и высокий уровень квалификации. Наличие успешно реализовавших крупных проектов. Необходима рекомендация непосредственного начальника.
Проверка компетенций до зачисления в резерв	Кандидаты проходят тестирование и интервью для уточнения их компетенций, для согласования карьерных планов, определения области развития.	Кандидаты <u>РУСАЛа</u> проходят тестирование на соответствие необходимым требованиям к определенной должности.
Правила получения должности для кандидатов из резерва	Решения о принятии кандидатов на должность зависят от результатов анализа и тестирования.	Чем выше рейтинг, тем больше шансов у кандидата занять освободившуюся позицию.
Эффективность резервирования кандидатов	В ДЗО существуют свои программы по работе с резервистами, которые уже доказали свою эффективность.	Компания сохраняет много времени за счёт эффективности кадрового резерва.

Рис. 1. Сравнение кадрового резерва в компаниях "РУСАЛ" и "Газпром нефть"